

Leseprobe „Leitung“

zum Buch:

„Wertschätzung im Betrieb.

Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur“

von Dr. Anne Katrin Matyssek



Preis:
22,90 € (D)

244 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-8423-4665-9

zu beziehen im Buchhandel oder unter
www.do-care-shop.de

ISBN: 978-3-8423-4665-9

für 22,90 € bestellbar im Buchhandel oder im Shop (portofrei!)
unter

www.do-care-shop.de

8.2 Wenn es der Leitung an Wertschätzung mangelt: Empathie

Wenn Sie den Eindruck haben, Ihre Vorstandsebene ist das Synonym für „Wertschätzungsdefizit“: Bitte nicht aufgeben! Es wäre zu leicht, die Flinte ins Korn zu werfen. Betrachten Sie die Situation als besondere Herausforderung! Das ändert objektiv nichts – aber subjektiv sehr viel. Man fühlt sich nicht mehr als Opfer der Umstände, sobald man es schafft, eine Situation umzudeuten in eine Herausforderung. Wie in jedem Konflikt wird eine Lösung erst dann möglich, wenn man sich in den anderen hineinversetzt. Empathie ist das Heilmittel schlechthin. Das mag bei den Vorständen schwer fallen, aber es hilft. Und am Ende können Sie vielleicht sogar Mitleid empfinden für diese armen Kerle. Das erleichtert auch Ihr Überleben in wertschätzungsfreien Zonen (mehr dazu in Kapitel 9).

*die Situation
als Herausforderung
betrachten*

Wer leitende Führungskräfte nach ihrer Einstellung zum Thema Wertschätzung interviewt, bekommt bisweilen Sätze zu hören wie „Unternehmen sollen Gewinne erzielen und sind keine Kuschelvereine“ oder das oben schon zitierte „Wer Wertschätzung will, soll sich einen Hund kaufen“ von Gordon Gekko aus „Wallstreet“. Letzteren habe ich tatsächlich mal von einem Personalleiter gehört. Und der Mann war sogar Psychologe!!! Damals bemühte ich mich sehr, Mitleid mit ihm zu haben (Wie gesagt: Mitleid als Strategie bringt einen nicht in den Himmel, aber für schwache Menschen ist sie ein prima Zwischenweg, um nicht in eine abwertende Haltung hineinzugeraten). Und ich rechne es ihm auch hoch an, dass er mich darauf hingewiesen hat, dass die Wertschätzungsbrille nur eine von vielen möglichen ist, mit denen man die Welt betrachten kann. Aber als ich kürzlich erfuhr, dass er inzwischen seinen Hut genommen hat, freute mich das irgendwie dennoch ...

Probieren wir es trotzdem mal mit der Empathie als Herausforderung. Wer versucht, sich in Ihre Geschäftsleitung hineinzusetzen, merkt rasch: Die hat es nicht leicht. Überstunden, Druck von der Konzernzentrale und ebenso von Ihnen und den Kollegen, fehlendes positives Feedback, fehlende gute Vorbilder, ständiges Reisen, ständiger Entscheidungsdruck, hohe Verantwortung (und Verantwortlich-gemacht-Werden), permanentes Gemessen- und „Gebenchmark“-Werden, kaum Freizeit. Der Ausdruck „Schmerzengeld“ als ironisch vorgebrachte Bezeichnung für hohe Gehälter der Geschäftsführung ist bei vielen wörtlich zu nehmen; womöglich sind sie gesundheitlich angeschlagen, dürfen dies aber nicht zeigen, weil in ihren Sphären gilt:

*Ihr Vorstand ist
(auch) Opfer*

„angeschlagen = angezählt“

*das Gute sehen
– auch beim
Geschäftsführer*

Vielleicht hat Ihr Vorstand seine Kinder schon lange nicht mehr wach gesehen. Er lebt in einer Welt, in der Zahlen, Daten und Fakten oberste Priorität haben. Er steht unter permanentem Rechtfertigungsdruck. Und jetzt kommt's: Er würde auch gern dem Menschen (a. sich selbst und b. seinen Mitarbeitern) mehr Raum geben. Ganz sicher. Aber er glaubt, er könne es sich nicht erlauben. Er fühlt sich als Opfer. Vielleicht ist er auch eins – das lässt sich nicht objektiv klären. Es bleibt eine Frage der Einschätzung.

Vielleicht denken Sie, er macht es sich zu leicht und nimmt die Opferrolle all zu gern an. Mit der wertschätzenden Grundhaltung, dem „Blick aufs Gute“, darf aber nicht beim Vorstand Schluss sein. Er verdient dieselbe mentale Behandlung wie alle anderen Kollegen. Das beinhaltet auch Verständnis für seine Bedürfnisse und seine Nöte (und letztere gibt es nicht zu knapp). Er möchte einen guten Job machen. Bei aller Liebe zum Thema Wertschätzung und bei allem eifrigen Einsatz dafür:

Primär sind Unternehmen dazu da, Gewinne zu erzielen.

Dabei müssen Zahlen eine wichtige Rolle spielen, es geht gar nicht anders. Wie will man sonst Erfolge messen?! Die Kunst besteht darin, über die Zahlen die Menschen, die die Erfolge erarbeitet haben, nicht zu vergessen. Und Ihr Geschäftsführer ist der Meinung, dass er genau das hibekommt. Den Vorstand, der denkt „ich schinde meine Leute bis zum Umfallen – Hauptsache das Geld für meine Finca auf Mallorca habe ich bald zusammen“, den gibt es meiner Meinung nach nicht. Aber es gibt viele oberste Chefs, deren Selbstwahrnehmung narzisstisch-positiv getrübt ist.

*Auch Chefs wollen einen
guten Job machen*

Schuld daran ist fehlendes Feedback. Ihr Geschäftsführer glaubt von sich selbst, dass er einen guten Job macht. Er findet sich nett (wir alle finden uns nett!). Er ist der Meinung, dass er die Balance zwischen maximaler Gewinnerzielung und Menschlichkeit gut hibekommt. Woher soll er wissen, dass die Belegschaft das anders empfindet? Wenn niemand ihm den Spiegel vorhält, kann er nur sich selbst befragen. Und die meisten nicht-depressiven Menschen haben nun einmal ein unrealistisch positiv verzerrtes Selbstbild.

Allerdings wäre es wenig zielführend, den Geschäftsführer mit der negativen Fremdwahrnehmung zu konfrontieren („die Leute fühlen sich von Ihnen nicht geschätzt“). Feedback zu anderen Bereichen der Führung ist ganz wichtig und sinnvoll. Aber in diesem speziellen Kontext kommen Sie weiter, wenn Sie das positiv verzerrte Selbstbild nicht demaskieren, sondern es für Ihre Zwecke nutzen.

*Wenn er doch glaubt, dass er wertschätzend führt
– dann geben Sie ihm eine Chance, genau dies auch zu zeigen!*

Geben Sie Ihrer Geschäftsleitung positives Feedback dafür, dass sie sich um die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sorgt. Das liegt schließlich auch im Interesse der Beschäftigten. Dann fühlt Ihre Geschäftsleitung sich in diesem Punkt (wir erinnern uns: wirtschaftlicher Erfolg ist die primäre Daseinsberechtigung des Unternehmens) schon einmal verstanden und wird offener für andere Aspekte guter Führung.

Docken Sie an an der Erlebniswelt Ihres Vorstands, zum Beispiel indem Sie zum Ausdruck bringen, dass der Konkurrenzdruck sich verschärft habe und es immer schwieriger werde, die Balance zu halten zwischen Markt und Mensch. Das hat nichts mit Schleimerei zu tun. Sie signalisieren damit nur, dass Sie sich bemühen, die Bedürfnisstrukturen Ihres Geschäftsführers zu verstehen. Das macht sympathisch, öffnet Ohren und ist die hohe Schule der Kommunikation.

*zeigen Sie,
dass Sie verstehen*

Verständnis zu entwickeln für diese Bedürfnisstrukturen erleichtert es, unvoreingenommen mit der Geschäftsleitung ins Gespräch zu gehen und Wege zu finden, wie diese Bedürfnisse im Sinne aller befriedigt werden können. Wenn der Vorstand emotional verkürzt daherkommt (sprich: nur mit Pokerface herumläuft), kostet es ganz schön Überwindung, sich in so einen Menschen hinein zu versetzen. Aber ohne Empathie geht's eben nicht. Sich hineinversetzen, das ist zugleich die Vorbereitung darauf, Mitleid zu empfinden. Übergangsweise kann Mitleid – als eine Form mentaler Überlegenheit – eine sinnvolle Haltung sein. Langfristig sollte es abgelöst werden durch Verständnis „von gleich zu gleich“.

„Wir wollen mehr Wertschätzung im Betrieb, aber unser Chef ist ein A...“ – solche Sätze weisen jedenfalls darauf hin, dass es sich lohnt, im ersten Schritt an der eigenen wertschätzenden Haltung zu arbeiten ... Man kann sich beispielsweise die Fragen stellen:

Fragen für eine wertschätzende Haltung gegenüber dem Chef:

- Mag ich den? Was an ihm mag ich?
- Verstehe ich ihn? Wozu (nicht: warum) macht der das?
- Was kann ich tun, um ihn noch besser zu verstehen?
- Welche Bedürfnisse könnten hinter seinem Verhalten stehen?
- Wie lassen sich die Bedürfnisse auf andere Weise befriedigen?
- Was wäre die sympathischste Erklärung für sein Verhalten?
- Wofür kann ich ihn bemitleiden?
- Wie kann ich es ihm erleichtern, seine Wertschätzung zu zeigen?
- Wie kann ich es ihm erleichtern, Dinge zu tun, die meine Wertschätzung verdienen?

auch Chefs
brauchen
Anerkennung

Es ist ein Irrtum zu glauben, nur weil jemand eine Führungsposition inne hat, bräuchte er keine Anerkennung durch andere. In der Praxis ist oft das Gegenteil der Fall: Gerade aufgrund der Feedbacklosigkeit in höheren Sphären fehlt es der Geschäftsleitung an Menschen, die ehrliche Rückmeldung geben oder wagen, Wertschätzung zu äußern. Je höher man auf der Karriereleiter klettert, desto größer ist die Gefahr, in einem Feedbackvakuum zu landen. Die Geschäftsführung braucht aber Anerkennung (und natürlich auch negative Kritik) mindestens genau so sehr wie Beschäftigte am unteren Ende der Hierarchieskala.

Führungskräfte meinen – genau wie Mitarbeitende –, dass sie seitens ihrer Vorgesetzten zu wenig Anerkennung bekämen. Das Phänomen ist also hierarchiestufen-übergreifend. Das Anerkennungsdefizit wird lediglich von oben nach unten durchgereicht. Es fehlt das Modell. Menschen – wie Tiere – lernen viel durch Imitation. Und sie imitieren am liebsten die Ranghöheren. Das dient auch dem Zweck, die eigene Position nicht zu gefährden. Wenn nun der Ranghöhere kein anerkennendes Verhalten zeigt, also nicht als Modell fungiert, dann müssen die Rangniederen eigene Verhaltensweisen kreieren. Das ist viel schwieriger. Aber es ist kein Ding der Unmöglichkeit.

„Lobet den Herren“ ...

„Lobet den Herren“ – der Text dieses bekannten Kirchenliedes, das ja nun schon ein paar Jahrhunderte auf dem Buckel hat, weist darauf hin, dass es früher Gang und Gäbe war, „nach oben“ zu loben (okay, ich geb's zu, das war anders gemeint). Aber heutzutage fürchten alle, als Kriecher dazustehen, wenn sie jemandem aus höheren Hierarchiestufen ein positives Feedback geben.

Wertschätzung macht vorm Chef nicht halt.

Das sollte sie zumindest nicht. Es erleichtert den Umgang auch mit schwierigen Führungspersönlichkeiten, wenn man sich vor Augen hält: Das ist auch nur ein Mensch. Mit ganz normalen menschlichen Bedürfnissen. Manche Bedürfnisse sind halt ein bisschen stärker ausgeprägt, dafür kommen andere zu kurz, zum Beispiel das nach sozialer Einbindung.

Tragen Sie mit dazu bei, die Einsamkeit der Führungskraft zu überwinden. Es spricht nichts dagegen, den Chef zu einem Bier einzuladen. Ich persönlich habe damit gute Erfahrungen gemacht (Wein statt Bier, aber das dürfte wohl egal sein). Mein Eindruck war, damit signalisierte ich ihm und mir selbst, dass wir auf der menschlichen Ebene gleich gestellt sind, auch wenn beruflich betrachtet die Hierarchiestufen natürlich andere waren. Es hat sich auch nicht nachteilig auf das Miteinander im Job ausgewirkt.

8.3 Im Dienste der guten Sache: „Gemeinsam sind wir stark“

Und wenn die oberste Leitung noch so abwertend und defizitorientiert agiert: Nie gegen die Vorstände arbeiten! Was auch immer Sie vorhaben: Es muss zu einer gemeinsamen Sache werden. Der Vorstand muss sich damit identifizieren können. Dazu braucht es häufig das Angebot an seine Adresse, dass er sich an die Spitze stellen kann. Der Preis, den Sie dafür zahlen, ist hoch: Er erntet Ihre Lorbeeren. Aber das sollte Ihnen die Sache wert sein. Sie setzen sich ja nicht deshalb für Wertschätzung ein, weil Sie dafür Wertschätzung ernten wollen – das ist ein angenehmer Nebeneffekt, aber bestimmt nicht Ihr primäres Ziel.

*der Chef soll vorweg
marschieren?
– treten Sie
freiwillig zurück!*

Wichtig dabei: Zeigen Sie sich loyal, lassen Sie Ihre Leitung stets gut da stehen – innerbetrieblich genau so wie nach außen (Berichte der regionalen Presse). Sie muss sich mit den Erfolgen brüsten können und darf dementsprechend auch die – Ihre! – Lorbeeren ernten. Wenn es Ihnen wirklich um die gute Sache als solche geht, müssen und können Sie damit leben. Dass Sie nicht warten sollen nach dem Motto „die sollen erst mal!“, konnten Sie oben schon lesen. Mit der Einstellung würden Sie sich selbst zur hilflosen Zuschauerrolle verdammen. Auf dieser Position können Sie keine Ressourcen freisetzen.

*raus
aus der Zuschauerrolle!*

Selbst wenn die Geschäftsleitung die Rahmenbedingungen vorgibt, trägt doch jeder einzelne Beschäftigte auf seiner Position seinen Teil zum Betriebsklima bei. Jeder kann etwas dafür tun, und jeder beeinflusst das Miteinander am Arbeitsplatz. Die Unternehmenskultur wird von allen mit gestaltet. Und genau so profitiert auch jeder von einem gesunden Betriebsklima.

Gemeinschaftswerk Betriebsklima:

Jeder kann etwas dafür tun, und jeder profitiert davon!

Der Zusammenhalt unter Kollegen hat schon manchen Berg versetzt. Er verleiht Identität und Stärke, aber er sollte nicht gegen die oberste Leitungsebene eingesetzt werden – zumindest nicht, sobald es um Themen geht wie „wir brauchen mehr Wertschätzung“.

Es darf nie der Eindruck entstehen, dass Sie – womöglich noch als große Mehrheit – gegen den Vorstand agieren. Das würde ihn verschrecken und naturgemäß Reaktanz, sprich: Trotz, hervorrufen. Überzeugen werden Sie ihn nicht dadurch, dass Sie 1000:1 gegen ihn stehen. Das treibt ihn nur in die Enge. Er wird sich unwohl fühlen, wie an den Pranger gestellt. Und außen vor. Nicht Teil

*locken und verführen
statt
zwingen und drängen*

der Gemeinschaft. Ausgeschlossen oder gar ausgestoßen. Das Gefühl mag niemand. Die einzigen Ressourcen, die in so einem Zustand freigesetzt werden, sind die Muskeln zum Kämpfen oder Fliehen; jedenfalls keine Großhirn-Aktivitäten. Dazu braucht's ein Mindestmaß an Entspannung.

Sie müssen es schaffen, dass die Geschäftsleitung sich als wertschätzter Teil eines Ganzen sieht (und idealerweise die Flagge voranträgt). Ihr Vorstand muss quasi mitbrüllen können „gemeinsam sind wir stark!“ Ihre Intention beim Thema Wertschätzung sollte daher lauten „gewinnen statt verlieren lassen“, „überzeugen statt überreden“ oder „locken und verführen“ statt „zwingen und drängen“.

8.4 Die Leitung für wertschätzende Maßnahmen gewinnen

*Badura:
Wertschätzung zahlt sich aus*

Vielleicht überzeugen Ihren Vorstand die Studien des obersten Experten für Betriebliches Gesundheitsmanagement, Bernhard Badura, zum Sozialkapital. Er schreibt zum Beispiel im Fehlzeiten-Report (2010, S. 9): „Durch Investitionen in das Sozialkapital eines Unternehmens, durch eine Stärkung der Mitarbeiterorientierung, von Vertrauen, Kommunikation und Wertschätzung, durch Partizipation und Transparenz lassen sich beträchtliche Verbesserungen im Betriebsergebnis und im Wohlbefinden der Mitarbeiter erzielen, wie eine eben abgeschlossene Interventionsstudie zeigt.“

*Neurobiologie:
Wohlbefinden
als Erfolgsfaktor*

Badura beschreibt, wie bei der Betrachtung der Arbeitsleistung des Menschen in der Vergangenheit meist seine körperliche Leistungskraft im Vordergrund stand, während heute – nicht nur in Dienstleistungsberufen – die Qualität der Leistung primär vom psychischen Befinden der Mitarbeitenden abhängt. Negative Emotionen führen zu schlechterer Leistung. Diese Meinung vertritt auch der Neurobiologe Gerald Hüther, der schreibt (2010, S. 24): „Maschinen kennen kein Wohlbefinden (...) Wenn sich aber neue Werte nur schöpfen lassen, wenn Mitarbeiter mit dem Herzen bei der Arbeit sind, wird Wohlbefinden zum erfolgskritischen Faktor.“

Ihnen ist das klar. Aber wie bekommen Sie diese Erkenntnisse in die Köpfe Ihrer Vorstände? Der eleganteste Weg, die Leitung für wertschätzende Maßnahmen zu gewinnen, geht wie bei den Führungskräften und wie bei den Multiplikatoren-Schulungen über das eigene Erleben. Eine Geschäftsleitung, die sich wertschätzt fühlt, ist ihrerseits großzügiger mit Lob und Anerkennung und aufge-

schlossener für Aktionen, die zu mehr Wertschätzung im Betrieb führen. Man sollte daher im Gespräch nicht so tun, als stünde die Leitung auf einer anderen Seite als der Rest der Belegschaft oder als die Gesundheitsmanager etc. Denken Sie an das alte Goethe-Zitat von Seite 53 und tun Sie so, als stünde der Vorstand schon auf Ihrer Seite! Tipps für dieses Gespräch finden Sie unten.

*so tun,
als stünde die Leitung
bereits auf Ihrer Seite*

Es macht keinen Sinn, mit Vorwürfen, Vorhaltungen oder gar Benchmarks zu argumentieren („die in Niederkassel haben ein viel besseres Betriebsklima!“). Wie Sie in Kapitel 8.2 schon lesen konnten: Am Pranger öffnet sich kein Ohr. Wer sich angegriffen fühlt, macht dicht oder geht seinerseits zum Angriff über. Er wird sich schützen oder verteidigen wollen, reflexhaft. Das ist so, wenn Vertriebszahlen präsentiert werden, und erst recht bei so weichen Themen wie Wertschätzung, die primär ohne Zahlen auskommen. Mit solchen Argumenten kann man nicht viel erreichen.

*keine Benchmarks!
keine Vorwürfe!*

Überhaupt ist in meinen Augen „Argumentieren“ beim Thema Wertschätzung keine empfehlenswerte Strategie. Angenommen, es gäbe noch mehr „Beweise“ dafür, dass eine wertschätzende Unternehmenskultur sich auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt – würde das etwas ändern? Was wäre dann anders? Wenn dann eine Unternehmensleitung sagen würde „okay, dann machen wir das“ – dann ginge es wieder um Manipulation und nicht um eine wertschätzende Grundhaltung. Welche Maßnahmen auch immer dann ergriffen würden, sie hätten manipulativen Charakter. Es würde niemand sagen „Ach so ist das: Wertschätzendes Führen lohnt sich, dann lasse ich das ab jetzt mit den Kränkungen.“

Ich persönlich bin der Ansicht, Wertschätzung ist Selbstzweck. Ich sehe da nicht die Notwendigkeit einer ökonomischen Argumentation. Dass sie auch betriebswirtschaftliche Konsequenzen zeitigt, halte ich für natürlich evident. Und wer das anzweifelt, der kann mich mal gernhaben ... (Sie sehen: Ich bin wirklich noch nicht reif für die Gewaltfreie Kommunikation ☺). Die, denen Wertschätzung eh schon am Herzen liegt, die brauchen keine Studien oder Zahlen als Beweise. Zahlen wirken höchstens als Türöffner, aber nicht als Überzeugungsargument.

*ökonomische
Argumentation?*

*Was man nicht messen kann, kann man nicht managen.
Aber nicht alles, was man zählen kann, zählt.*

Wertschätzung ist ja auch nichts wirklich Neues. Sie ist keine neue Aufgabe für Führungskräfte und sie kommt auch nicht von außen. Sie ist immer schon da. Man muss sie nur entdecken und ihr zur Entfaltung verhelfen. Man kann sie nicht „einführen“ wie ein Betriebliches Gesundheitsmanagement. Genauso wenig wie man

wertschätzendes Führungsverhalten oder eine wertschätzende Unternehmenskultur oder überhaupt Werte „einführen“ kann. Man kann sie auch nicht durch das Verfassen von Leitbildern oder Führungsgrundsätzen ins Unternehmen locken.

Aber indem man sich über diese Themen austauscht, sich mit den Inhalten auseinandersetzt, zur Reflexion der eigenen Haltung und des eigenen Verhaltens bereit ist, das Augenmerk auf positive Aspekte des Unternehmens, des Teams, des einzelnen legt, verhilft man der Wertschätzung im Betrieb zum Wachstum. Auf einer Tagung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA und der Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA zum Thema „Unternehmenskultur“ habe ich 2006 den schönen Satz gehört (leider weiß ich nicht mehr, von wem): „Die Unternehmenskultur wird an jedem Tag von jedem Beschäftigten neu gestaltet.“ Ich finde, der Satz macht Mut und gibt Kraft.

*jeder gestaltet die Kultur
täglich neu mit!*

Darum muss es gehen: Die Bereitschaft der Geschäftsleitung zu wecken, dass sie und alle im Betrieb sich immer wieder (!) austauschen und reflektieren über die Frage, wie sie mit einander umgehen. Dabei soll sich, wie Sie oben gelesen haben, die Leitung als Teil der großen Masse begreifen dürfen. „Ich bin einer von euch, wir ziehen alle am selben Strang, uns allen ist wichtig, dass der Umgang von Respekt und Wertschätzung geprägt ist“ – diese Haltung braucht Ihre Geschäftsführung. Da müssen Sie sie irgendwie hin bekommen ...

*Gesprächseinstieg:
Andocken an ein Erlebnis
aus der
Vergangenheit*

Sie können es ihr erleichtern, diese Haltung einzunehmen, indem Sie an Situationen aus der Vergangenheit erinnern, bei denen sie sich wertschätzend verhalten hat oder das Wort „Wertschätzung“ in den Mund genommen hat, zum Beispiel so: „Wir wissen ja spätestens seit Ihrer Rede zur Neueröffnung der Kantine, dass ...

- Ihnen das Wohlbefinden der Belegschaft am Herzen liegt;
- Sie stolz auf Ihre Mannschaft sind;
- die Fürsorgepflicht für Sie nicht nur ein Wort ist;
- Sie finden, wir sollten uns am Arbeitsplatz wohlfühlen;
- Ihnen ein guter Umgang miteinander wichtig ist.“

Oder so ähnlich (natürlich nicht alle fünf Sätze sondern höchstens zwei). Es darf selbstredend nicht anbiedernd rüberkommen, aber solange Sie auf tatsächliche Gegebenheiten zurückgreifen, ist die Gefahr, einschleimend zu wirken, relativ gering. Mit solchen oder ähnlichen Sätzen sollten Sie das Gespräch eröffnen und dann überleiten zu Ihrer Idee. Tun Sie dabei so, als wäre die Gegebenheit von damals für Sie Anlass gewesen, darüber nachzudenken, wie sich das Miteinander noch wertschätzender gestalten ließe.

Das soll nicht so klingen (was ich hier schreibe, meine ich jetzt), als müsste man Ihre Leitung irgendwie manipulieren oder als handle es sich um eine Form von Trick. Ich bin tatsächlich der Überzeugung, dass die allermeisten Geschäftsleitungen sich als wertschätzend empfinden – nur dass das auf den Rest der Welt manchmal anders wirkt. Aber im Grunde gilt für den Umgang mit der Leitung das, was für den gesamten Betrieb gilt: Die Wertschätzung ist schon da. Sie ist nur (bislang noch) nicht entdeckt worden; vielleicht weil noch niemand danach gesucht hat.

*kein Trick!
Ihre Leitung hält
sich selbst für nett*

*Auch die Geschäftsleitung möchte
a. wertgeschätzt werden und
b. ihre Wertschätzung zeigen.*

Sie sollten für das Gespräch davon ausgehen: Sie ist da. Auch in Ihrem Vorstand. Er brennt darauf, der Welt zu zeigen, dass er im Grunde ein guter Kerl ist (was er eben nach seinem Selbstverständnis auch ist; und objektive Maßstäbe zur Bewertung eines Menschen hinsichtlich einer Eigenschaft gibt es meines Wissens nicht). Wenn Sie mit dieser Annahme ins Gespräch gehen, wird es für Sie leichter, offen und gewinnend zu wirken, als wenn Sie denken „für den Kühlschrank ist doch Wertschätzung ein Fremdwort“.

Für Gespräche mit Ihrer Leitungsebene zum Thema „Wertschätzung“ sollten folgende Grundsätze gelten: Erstens soll sie sich wohlfühlen; das schaffen Sie, indem Sie großzügig sind mit anerkennenden Äußerungen (kurz und knapp, aber mit Begründung), wenn Sie das Gespräch wie oben beschrieben einleiten.

*Grundsätze für das
Gespräch mit der Leitung*

Zweitens: Die Leitung muss die gedankliche Arbeit machen; sie muss das Gefühl haben, das Ganze wäre ihr Werk; das schaffen Sie durch Äußerungen wie „Ihnen als oberster Leitung ist ja sicher wichtig, dass ...“ (die Leute gern zur Arbeit kommen, damit alles rund läuft; die Qualität stimmt, weil die Leute Missverständnisse aus dem Weg räumen; das Wissen des Kollegen hier im Betrieb bleibt, auch wenn er jetzt ausscheidet; die verschiedenen Kulturen in unserem Unternehmen alle am selben Strang ziehen).

Wichtig ist, dass Sie Signale der Zustimmung erhalten, also zum Beispiel, dass Ihre Leitung nickt, während Sie diese Sätze sprechen. Vertriebler sprechen von einem „Yes-Set“, das es aufzubauen gilt. Dahinter steht die Hypothese: wenn der Kunde dreimal nickend zustimmt, wird er auch dem vierten Satz – dem Kaufangebot – nickend zustimmen, weil er gerade so schön im Schwung ist ... Falls Ihr Vorstand Sie an dieser Stelle nur fragend anguckt, statt zu nicken, können Sie ruhig noch einmal Ihren Satz von oben wiederholen „ich dachte halt, das ist Ihnen als Leitung wichtig“.

*Ja-Straße
aufbauen*

Im dritten Schritt können Sie die Erfahrungen anderer einfließen lassen („neulich auf dem Kongress habe ich von einem Betrieb gehört, der ...“), aber Sie sollten diese nicht explizit empfehlen. Den Transfer „vielleicht wäre das auch etwas für uns“ sollte Ihre Leitung unbedingt selber leisten. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie dies tut, steigt, wenn Sie

SCHWEIGEN

nachdem Sie Ihren Bericht beendet haben. Lassen Sie sie kommen, indem Sie schweigen! Sie soll und wird die nächsten Schritte vorschlagen. Noch eleganter wäre es, wenn Sie nur ganz kurz berichten, welche wertschätzenden Maßnahmen – nicht zu viele auf einmal, das schreckt ab! – die anderen ergriffen haben, so dass Ihre Leitung Sie mit einem fragenden Blick auffordert, noch mehr zu erzählen. Auch deshalb sollten Sie nach Ihrem Mini-Bericht schweigen.

TIPP FÜR SIE

Schweigen Sie, wenn Ihre Leitung denken soll!

*Vorsicht vor
überschwänglichen
Emotionen!*

Wenn Sie dann berichten: Bitte nicht schwärmen! Wenn Sie mit leuchtenden Augen von den glücklich-machenden Ideen der anderen Unternehmen erzählen, wirkt das leider nicht ansteckend (was wir immer hoffen), sondern es sorgt eher dafür, dass das Gegenüber auf Abstand geht. Überbordende Emotionen sorgen beim Gesprächspartner meistens für eine Distanzierung. Andere mitreißen – das funktioniert nur, wenn beide Gesprächspartner abwechselnd Gedanken einbringen und sie sich so gegenseitig hochschaukeln. Der Anfang ist aber möglichst nüchtern!

Lassen Sie nach Ihrem Bericht die Geschäftsleitung kommen. Sie soll nachfragen. Sie soll sich interessieren. Und falls sie nur fragt „ja und?!“, lassen Sie wieder bewusst ein bisschen Zeit verstreichen, zucken vielleicht mit den Achseln (als wäre es selbstverständlich, dass die Leitung sich dafür interessiert), und wenn dann immer noch nichts kommt, äußern Sie einen Satz wie „ich habe halt gedacht, das interessiert Sie, wo Sie doch neulich ...“. Spätestens dann wird sie nicht anders können, als sich für die Idee zu interessieren. Und mit jeder Nachfrage macht sie sich die Idee stärker zu eigen. – Sie haben sie für die Idee gewonnen 😊

Gewinnen statt überzeugen wollen, das bedeutet zugleich, dass Sie sich selbst zurücknehmen. Das heißt auch, wie oben beschrie-

ben – dass im Zweifelsfalle er Ihre Lorbeeren kassiert. Aber da es Ihnen ja ums große Ganze geht und Sie frei sind von Eitelkeit, macht Ihnen das ja sicher nichts aus ... Manchmal helfen, um das Gespräch in Gang zu bringen, auch Formulierungen wie „Sie (!) haben vielleicht eine Idee, wie wir so etwas bei uns auf die Beine stellen können“ oder „Sie fühlen sich (nicht ,sind'!) ja sicher auch verantwortlich für das Klima in unserem Unternehmen“.

Viertens und letztens sollten Sie aus dem Gespräch herausgehen mit dem Auftrag der Leitung, etwas Ähnliches in die Wege zu leiten, wie es das Unternehmen XY getan hat. Und Ihre Leitung wird die Umsetzung umso intensiver unterstützen, je mehr sie das Gefühl hat, dass das Ganze ihre Idee (und eben nicht Ihre) war. Und noch ein Tipp zum Schluss: Falls es zu Ihnen passt, kokettieren Sie mit dem Satz „Sie haben ein Super-Team!“ – das lässt Ihr Gegenüber lächeln, ganz sicher.

„Chef,
Sie haben ein Super-Team!“

Für unseren Lieblingschef

(ein Schuft, wer jetzt denkt: „Wir haben ja eh nur den einen“)

Hallo Chef,

was wir Ihnen immer schon mal sagen wollten ... Hier steht's nun geschrieben. Wir haben das delegiert – Sie wissen schon: mit eigenen Worten ist es oft schwieriger, so etwas auszudrücken.

Jedenfalls, im Grunde sind wir ziemlich zufrieden mit Ihnen.
Es hätte uns deutlich schlimmer treffen können.

Und Sie aber auch!

Stellen Sie sich doch mal vor, Sie hätten das Team von
(... beliebigen Namen einsetzen ...)
erwischt! Dann kämen Sie aber morgens nicht so gut gelaunt rein!
Um es noch ein bisschen klarer zu sagen:

„Sie haben ein Super-Team!“

Wir sind stolz auf Sie, dass Sie so eine tolle Truppe haben!

Das einnnnnnzige, wovon es viellllleiiiiicht ab und zu ein bisschen mehr sein dürfte, damit alles so prima bleibt, ist: Anerkennung. Aber durch die gemeinsame Lektüre dieses Buches wird sich das bestimmt deutlich zum Positiven verändern.

Und Sie und wir werden sagen:

„Das ham we gut gemacht!“

Auszug aus dem Buch „Chef, Sie haben ein Super-Team!“

Hier nun noch einmal zusammenfassend die oben genannten Tipps, mit denen Sie hoffentlich Ihre Leitung für wertschätzende Maßnahmen gewinnen werden:

- Unverzichtbare Basis: eine wertschätzende Haltung gegenüber der Geschäftsleitung. Unterstellen Sie ihr immer die beste Absicht. Halten Sie es mit dem alten Goethe (S. 53) und tun Sie, als wäre sie die Top-Führungskraft. Erinnern Sie sich vor dem Gespräch an Gesten, hinter denen man eine wertschätzende Haltung vermuten kann. Spielen Sie quasi Detektiv und suchen Sie intensiv nach Hinweisen darauf, dass Ihre Leitung auch nur ein Mensch ist und dass in ihr ein zartes Pflänzchen namens Wertschätzung schlummert. Legen Sie Ihren persönlichen Ehrgeiz darein, es wachsen zu lassen.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Leitung sich in diesem Gespräch wohlfühlt. Das schaffen Sie unter anderem, indem Sie sie an ein Ereignis erinnern, bei dem sie betont hat, wie wichtig ihr Wertschätzung ist, oder bei dem sie sich so verhalten hat, dass man es als Ausdruck von Wertschätzung verstehen könnte. Geben Sie ihr positives Feedback; auch das macht sie offener.
- Bauen Sie eine Ja-Straße auf, indem Sie Äußerungen tätigen, denen Ihre Leitung zustimmt. Lassen Sie einfließen, dass das Thema Wertschätzung Ihrer Leitung offenbar wichtig ist. Berichten Sie dann – ohne Schwärmerei – von Erfahrungen anderer Unternehmen („Dann wird es Sie bestimmt interessieren, was ich neulich gelesen habe“).
- Danach schweigen Sie. Halten Sie die Pause aus. Lassen Sie Ihre Leitung die gedankliche Arbeit machen. Sie soll die Brücke von dem anderen zu Ihrem Unternehmen schlagen („das wäre auch etwas für uns“) und Sie letztlich damit beauftragen, Maßnahmen vorzubereiten. Halten Sie sich mit Vorschlägen zurück. Warten Sie darauf, dass Ihre Leitung Sie mindestens fragt: „Und was heißt das für uns?“ oder „Und warum erzählen Sie mir das?“, bevor Sie Ihre Ideen vorstellen. Wertvoller ist es immer, wenn die Leitung selber drauf kommt.

Geben Sie ihr bei all dem das Gefühl, ein wertvoller und von allen geschätzter Mensch zu sein, der nun endlich eine Möglichkeit gefunden hat, seinerseits Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen. Die Lorbeeren dafür erntet die Leitung – Sie (als verdeckt agierender) Coach bleiben im Hintergrund. Das ist der Preis.